
RESEARCH ARTICLE

Leadership and Performance: Lessons for Public Institutions from Imam Ali's Letter 53

Leadership et Performance: Leçons de la Lettre 53 de l'Imam Ali pour les Institutions Publiques

IFISS SAIDA¹ ✉ and MSSASSI SAID²

^{1,2}*The National School of Business and Management, Abdelmalek University Essaâdi, Tangier, Morocco*

Corresponding Author: IFISS SAIDA, **E-mail:** sifiss@uae.ac.ma

ABSTRACT

This study examines the integration of the leadership principles outlined by Imam Ali in Letter 53 within Moroccan public institutions. Using univariate and bivariate analyses, we evaluated the application and impact of eleven essential leadership qualities: empathy, humility, respect, tolerance, decision optimization, reconciliation, consultation, trust, safeguarding others' interests, active listening, and delegation. The results show a significant gap between the leadership qualities recommended by Imam Ali and those actually observed in Moroccan public institutions. The analyses reveal a negative perception of current leadership practices, with high rates of dissatisfaction with qualities such as empathy, humility, and tolerance. These findings underscore the importance of reforming leadership practices by incorporating the ethical and humanistic principles of Imam Ali to improve organizational performance and employee satisfaction. The research suggests that the adoption of these principles could transform the Moroccan public sector, making it more effective, efficient, and customer-oriented.

Cette étude se penche sur l'intégration des principes de leadership énoncés par l'Imam Ali dans sa lettre 53 au sein des institutions publiques marocaines. En utilisant des analyses univariées et bivariées, nous avons évalué l'application et l'impact de onze qualités de leadership essentielles: l'empathie, l'humilité, le respect, la tolérance, l'optimisation des décisions, la conciliation, la concertation, la confiance, le veille sur les intérêts des autres, l'écoute active et la délégation. Les résultats mettent en lumière un écart significatif entre les qualités de leadership recommandées par l'Imam Ali et celles effectivement observées dans les institutions publiques marocaines. Les analyses montrent une perception négative des pratiques de leadership actuelles, avec des taux d'insatisfaction élevés concernant les qualités telles que l'empathie, l'humilité et la tolérance. Ces résultats soulignent l'importance de réformer les pratiques de leadership en intégrant les préceptes éthiques et humanistes de l'Imam Ali pour améliorer la performance organisationnelle et la satisfaction des employés. La recherche suggère que l'adoption de ces principes pourrait transformer le secteur public marocain, le rendant plus efficace, efficient et axé sur la satisfaction des clients.

KEYWORDS

Leadership; Imam Ali; Moroccan public institutions; Statistical analysis; Organizational performance

Leadership; Imam Ali ; Institutions Publiques Marocaines ; Analyse Statistique ; Performance Organisationnelle.

ARTICLE INFORMATION

ACCEPTED: 01 August 2024

PUBLISHED: 10 August 2024

DOI: 10.32996/jbms.2024.6.4.15

1. Introduction

Dans notre article intitulé "The Legacy of Leadership According to Imam Ali's Letter 53: A Comparative Perspective with the New Management" [Ifiss, S., & Mssassi, S., 2023], nous avons exploré les concepts de leadership selon la lettre 53 d'Imam Ali [La voie de l'éloquence, 1989] et les avons comparés aux principes du New Management [Peter Drucker, 1993; Peter Drucker, 2006; Tom

Peters, 2010; Tom Peters, 2010]. Nous avons mis en lumière comment les enseignements d'Imam Ali, formulés il y a plusieurs siècles, trouvent encore une résonance dans les théories contemporaines de gestion et de leadership. Cette analyse préliminaire a permis de poser les bases d'une réflexion approfondie sur l'application de ces principes dans le contexte des institutions publiques marocaines.

La présente étude vise à approfondir cette réflexion en se concentrant sur les résultats statistiques issus de l'analyse univariée et bivariée des données recueillies. Notre objectif est d'examiner comment les principes de leadership énoncés dans la lettre 53 influencent la performance des institutions publiques au Maroc. Pour ce faire, nous avons mené une enquête auprès d'un échantillon représentatif d'institutions publiques marocaines, et avons utilisé des méthodes d'analyse statistique pour explorer les relations entre les différentes variables de leadership et les indicateurs de performance institutionnelle.

Dans cette seconde partie, nous commencerons par une description détaillée de notre méthodologie, incluant la composition de l'échantillon et les techniques d'analyse employées. Nous présenterons ensuite les résultats de l'analyse univariée, qui fourniront une vue d'ensemble des tendances générales observées dans les données. Nous poursuivrons avec l'analyse bivariée, où nous examinerons les relations entre les variables de leadership et les performances institutionnelles.

La discussion des résultats permettra de mettre en perspective ces analyses statistiques avec les théories existantes de leadership et de gestion. Nous comparerons les résultats obtenus avec les principes de la nouvelle gestion pour identifier les convergences et divergences significatives. Enfin, nous aborderons les implications pratiques de nos findings pour les gestionnaires publics marocains, et proposerons des recommandations pour intégrer les enseignements de la lettre 53 dans la gestion moderne des institutions publiques.

Ainsi, cet article vise non seulement à apporter des insights empiriques sur le leadership selon Imam Ali, mais également à proposer des pistes concrètes pour améliorer la performance des institutions publiques marocaines à travers une gestion éclairée par des principes intemporels.

2. Problématique

La problématique de cet article repose sur la question de savoir comment les principes de leadership énoncés par l'Imam Ali dans la lettre 53 peuvent influencer la performance des institutions publiques marocaines. Malgré les nombreuses recherches sur l'importance du leadership dans le secteur public, il existe une lacune notable dans l'application de modèles de leadership basés sur des principes éthiques et moraux profondément ancrés dans la tradition islamique.

Les institutions publiques font face à des défis significatifs en matière de performance organisationnelle, souvent marquée par une efficacité et une efficience insuffisante, ainsi qu'une insatisfaction généralisée des clients. La littérature actuelle suggère que des qualités telles que l'empathie, l'humilité, le respect, la tolérance, l'optimisation des décisions, la conciliation, la concertation, la confiance, le veiller sur les intérêts des autres, l'écoute active et la délégation sont essentielles pour un leadership efficace. Cependant, il reste à déterminer dans quelle mesure ces qualités, lorsqu'elles sont appliquées conformément aux recommandations de la lettre 53 de l'Imam Ali, peuvent réellement améliorer la performance des organisations publiques.

3. Méthodologie

3.1 Description de l'Échantillon

Pour cette étude, un échantillon représentatif d'institutions publiques marocaines a été sélectionné afin d'examiner l'effet des principes de gouvernance énoncés dans la lettre 53 d'Imam Ali sur leur performance. Les institutions incluses dans l'échantillon ont été classifiées selon leur structure juridique, leur secteur d'activité et leur taille, garantissant ainsi une diversité et une représentativité adéquates.

- **Structure Juridique des Organisations**

L'échantillon comprend un total de 126 institutions publiques, réparties comme suit :

- **Établissements publics** : 67 (53%)
- **Filiales publiques** : 33 (26%)
- **Sociétés d'État** : 17 (14%)
- **Sociétés mixtes** : 9 (7%)

Cette répartition révèle une prédominance des établissements publics et des filiales publiques, qui constituent ensemble plus des deux tiers de l'échantillon. Cette distribution reflète le nombre important de ces entités dans le portefeuille public, comme indiqué dans le Rapport sur les Établissements et Entreprises Publics publié par le Ministère de l'Économie et des Finances.

- **Secteurs d'Activité**

Les institutions publiques étudiées opèrent dans divers secteurs d'activité, illustrés comme suit :

- **Finance** : 23 (18%)
- **Enseignement** : 21 (17%)
- **Santé** : 15 (12%)
- **Pêche et agriculture** : 12 (10%)
- **Énergie et mines** : 11 (9%)
- **Urbanisme** : 9 (7%)
- **Infrastructure et transport** : 8 (6%)
- **Tourisme** : 8 (6%)
- **Emplois** : 7 (6%)
- **Autres** : 12 (10%)

Le secteur financier est le plus représenté, suivi par les secteurs de l'enseignement et de la santé. Cette diversité sectorielle permet d'examiner comment les principes de leadership influencent la performance dans différents contextes organisationnels.

- **Taille des Organisations**

Les organisations de l'échantillon varient également en termes de taille, mesurée par le nombre d'employés :

- **Entre 0 et 100 employés** : 27 (21%)
- **Entre 100 et 500 employés** : 64 (51%)
- **Entre 500 et 1000 employés** : 35 (28%)

La majorité des organisations enquêtées sont de taille moyenne, avec 51% ayant entre 100 et 500 employés. Cette répartition permet d'analyser l'impact des principes de leadership à travers des entités de tailles diverses, offrant ainsi une vue plus complète de leur application et de leur efficacité.

3.2 Méthodes d'Analyse

Pour examiner l'effet des principes de leadership énoncés dans la lettre 53 d'Imam Ali sur la performance des institutions publiques marocaines, nous avons utilisé des techniques d'analyse univariée et bivariée.

L'utilisation des analyses univariée et bivariée est justifiée par les objectifs spécifiques de notre étude, qui vise à comprendre comment les principes de leadership de la lettre 53 d'Imam Ali influencent la performance des institutions publiques marocaines.

- **Compréhension des Données**

Analyse Univariée : Avant d'examiner les relations entre les variables, il est crucial de comprendre les caractéristiques fondamentales de nos données. L'analyse univariée nous a permis de décrire les distributions des variables, d'identifier les tendances principales et de détecter d'éventuelles anomalies dans les données.

- **Établissement des Relations**

Analyse Bivariée : Étant donné que l'un des objectifs principaux de l'étude est de déterminer l'impact des principes de leadership sur la performance des institutions publiques, l'analyse bivariée est essentielle pour explorer ces relations. En utilisant des mesures de corrélation et des tableaux croisés, nous avons pu identifier et quantifier les associations entre les pratiques de leadership et les indicateurs de performance.

- **Validation des Hypothèses**

Les techniques univariées et bivariées nous permettent de tester les hypothèses formulées concernant l'impact des principes de leadership sur les performances institutionnelles. Nous cherchons à vérifier si les pratiques de leadership alignées avec les enseignements d'Imam Ali sont effectivement corrélées avec la performance organisationnelle des institutions publiques marocaines.

4. Résultats

4.1 Résultats de l'Analyse Univariée :

- **Tri à plat « Empathie »**

Le premier item portant sur l'empathie indique que (Figure 1a), dans plus de la moitié (61,11%) des organisations enquêtées, les répondants se déclarent plutôt insatisfaits ou très insatisfaits de l'empathie à leur égard contre environ un tiers 38,89% des organisations dont les répondants se déclarent moyennement satisfaits, plutôt satisfaits ou très satisfaits.

Bien que la majorité des employés expriment une insatisfaction envers l'empathie de leurs supérieurs, des nuances significatives existent. Il semble que la mise en pratique de l'empathie, telle que préconisée par l'enseignement de l'Imam Ali, n'est pas uniformément présente parmi les membres de la direction.

- **Tri à plat « Humilité »**

En ce qui concerne l'Humilité, la Figure 1b indique un taux représentatif de 59,52% des organisations questionnées dont les répondants sont très insatisfaits ou plutôt insatisfaits de l'humilité de leurs supérieurs. Seulement 40,48% des organisations dont les personnes interrogées sont très satisfaites, plutôt satisfaites ou moyennement satisfaites.

Bien que la majorité des répondants semblent insatisfaits de l'humilité de leur supérieur, il est notable que la culture organisationnelle ne favorise pas suffisamment des comportements alignés sur les principes d'humilité enseignés par l'Imam Ali.

- **Tri à plat « Respect »**

Nous pouvons constater que la majorité des organisations, pour lesquelles les interrogés ont manifesté une insatisfaction quant au **respect** de leur supérieur hiérarchique, représentent 57,14%. Tandis que 42,86% dont les interrogés ont manifesté le contraire (Figure 1c).

Cette répartition suggère une tendance majoritairement négative en ce qui concerne la perception du respect au sein des organisations, soulignant ainsi une préoccupation significative parmi les répondants. Il serait bénéfique d'explorer plus en détail les raisons derrière ces évaluations négatives afin de comprendre le manque de la notion de respect mentionnée dans la lettre 53.

- **Tri à plat « Tolérance et Indulgence »**

Pour cet item, il est à constater que dans la majorité des organisations enquêtées, soit 58,73%, les répondants se sont déclarés plutôt insatisfait ou très insatisfaits de la Tolérance et indulgence qu'ils perçoivent dans leur travail. Par contre, dans 41,27% des organisations les répondants se sont déclarés moyennement satisfaits, plutôt satisfaits ou très satisfaits. Il serait important de souligner les lacunes spécifiques observées dans la démonstration de la tolérance par les supérieurs, ce qui pourrait expliquer le manque d'adoption de la notion de tolérance mentionnée dans la lettre 53. (Figure 1d)

- **Tri à plat « Optimisation des décisions »**

La Figure 1e nous renseigne sur les techniques d'Optimisation des décisions utilisées par les organisations publiques selon le point de vue des répondants. En effet, la technique la plus dominante est celle de la détermination des priorités pour optimiser la prise de décisions, soit 33,33% de l'échantillon. Dans le second ordre nous trouvons la planification intelligente du temps, avec 25,40%. Dans le troisième ordre, l'évitement de toute précipitation, avec 22,22%, puis l'énumération des avantages et des inconvénients de chaque élément d'information dans le processus de décision avec un pourcentage de 7,94%, enfin on trouve la Connaissance des différentes alternatives possibles, qui représente seulement 3,17%. Ces données suggèrent que l'organisation adopte l'approche diversifiée, inspirée par les principes de l'Imam Ali, pour optimiser ses processus décisionnels, en privilégiant la détermination des priorités, l'évitement de la précipitation, la planification du temps et l'évaluation des avantages et inconvénients. Cependant, les autres techniques d'optimisation semblent avoir une incidence moins significative, avec des pourcentages plus faibles dans l'échantillon.

- **Tri à plat « Conciliation et gestion des conflits »**

De nouveau, on note (Figure 1f) une proportion plus forte des organisations interrogées (65,87%) dont les répondants se sont déclarés très insatisfaits (42,06%) ou plutôt insatisfaits (23,81%) à l'égard de la conciliation et la gestion des conflits dans leur milieu de travail. En revanche, une faible proportion d'organisations (34,13%) a indiqué que les répondants étaient très satisfaits (7,94%), plutôt satisfaits (7,94%) ou moyennement satisfaits (18,25%). En général, ces résultats mettent en lumière une insatisfaction prédominante au sein de l'équipe concernant la capacité du supérieur hiérarchique à instaurer un climat social sain. La lettre 53, qui préconise cette qualité de leadership pour créer un environnement de travail favorable, semble ne pas être pleinement incarnée selon les perceptions des employés.

- **Tri à plat « concertation »**

À l'instar des constatations relatives à la Satisfaction à l'égard de la concertation, dans de nombreuses organisations, les répondants manifestent leur insatisfaction (Figure 1g). Plus précisément, 60,32% des organisations dans lesquelles les personnes interrogées se disent très insatisfaites (38,89%) de cet élément ou plutôt insatisfaites (21,43%). Seules 39,68% des organisations ont indiqué que les personnes interrogées se disent très satisfaites (8,73%), plutôt satisfaites (11,11%) ou moyennement satisfaites (19,84%). Ces chiffres mettent en lumière potentiellement la réticence des responsables publics à adopter pleinement le concept de concertation, comme mentionné dans la lettre 53, selon les perceptions des employés.

- **Tri à plat « Confiance »**

D'après la Figure 1h, le pourcentage des organisations dans lesquelles les répondants se sont déclarés très insatisfaits ou plutôt insatisfaits à l'égard de la capacité de leur supérieur hiérarchique à inspirer la confiance est légèrement élevé, soit 59,52% dans l'ensemble. Comparativement aux insatisfaits, la proportion des organisations dont les répondants se sont déclarés très satisfaits, plutôt satisfaits ou moyennement satisfaits est relativement faible, présentant seulement 40,48% dans l'ensemble. Les résultats mettent en évidence une tendance à l'insatisfaction et à un manque de confiance envers les supérieurs hiérarchiques au sein des organisations. Cela se traduit par une non-adoption complète des recommandations, en raison des diverses perceptions individuelles des employés.

- **Tri à plat « Veille sur les intérêts des autres »**

En ce qui concerne la veille sur les intérêts des autres, les résultats ont révélé de nouveau que plus de la moitié des organisations dont les personnes interrogées sont très insatisfaites ou plutôt insatisfaites, soit 58,73% dans l'ensemble. Alors que, conformément au principe énoncé dans la lettre 53, qui met l'accent sur l'importance de la veille dans la gestion organisationnelle, il est préoccupant de constater que seulement 41,27% des organisations ont des répondants très satisfaits, plutôt satisfaits ou moyennement satisfait. Cette disparité souligne l'urgence d'approfondir la mise en œuvre des principes de la lettre 53 afin d'optimiser la gestion des intérêts et des préoccupations au sein des organisations (Figure 1i).

- **Tri à plat « Écoute Active »**

Dans l'ensemble (Figure 1j), le taux d'insatisfaction global (insatisfait ou très satisfait) pour l'écoute active par les supérieurs est de 60,32%. Alors que, le taux de satisfaction représente seulement 39,68%. Ces résultats suggèrent que les employés ne se sentent pas entièrement écoutés ou compris par leurs supérieurs, potentiellement expliquant la réticence des responsables publics à adopter pleinement le concept d'écoute, comme mentionné dans la lettre 53.

- **Tri à plat « Délégation »**

La Figure 1k affichent une moyenne de seulement 41,27% des organisations interrogées où les répondants expriment une satisfaction élevée, que ce soit en tant que très satisfaits, plutôt satisfaits, ou moyennement satisfaits. En revanche, la majorité, soit 58,73%, représente les organisations où les répondants ont signalé le contraire. Ces chiffres soulignent de manière significative que la délégation, mise en avant dans la lettre 53, n'est pas largement adoptée au sein des organisations étudiées.

4.2 Résultats de l'Analyse bivariée

Le Tableau 1 présente une analyse bivariée des corrélations entre les 11 variables de leadership et les trois principaux indicateurs de performance organisationnelle (efficacité, efficience et satisfaction des clients) au sein des institutions publiques marocaines. Les valeurs de Khi-deux, les p-values et les valeurs de Cramer (V) sont utilisées pour déterminer la force et la signification de ces relations.

- **Empathie**

L'empathie est fortement corrélée avec tous les indicateurs de performance organisationnelle. La relation entre l'empathie et l'efficacité est particulièrement marquée avec une valeur de Khi-deux de 106.998, une p-value inférieure à 0.001 et une valeur de Cramer (V) de 0.461. L'empathie est également significativement liée à l'efficience (Khi-deux = 63.071, $p < 0.001$, Cramer V = 0.354) et à la satisfaction des clients (Khi-deux = 79.128, $p < 0.001$, Cramer V = 0.396).

- **Humilité**

L'humilité montre également des corrélations significatives avec les indicateurs de performance organisationnelle. Les valeurs de Khi-deux et les p-values indiquent des relations fortes avec l'efficacité (Khi-deux = 67.513, $p < 0.001$, Cramer V = 0.366), l'efficience (Khi-deux = 95.333, $p < 0.001$, Cramer V = 0.435) et la satisfaction des clients (Khi-deux = 87.459, $p < 0.001$, Cramer V = 0.417).

- **Respect**

Le respect est également fortement corrélé avec tous les indicateurs de performance. La relation entre le respect et l'efficacité est notable (Khi-deux = 69.970, $p < 0.001$, Cramer V = 0.374). Les corrélations avec l'efficacité (Khi-deux = 72.225, $p < 0.001$, Cramer V = 0.380) et la satisfaction des clients (Khi-deux = 104.278, $p < 0.001$, Cramer V = 0.457) sont également significatives.

- **Tolérance**

La tolérance présente les valeurs de corrélation les plus élevées parmi les variables de leadership étudiées. Sa relation avec l'efficacité est particulièrement forte (Khi-deux = 136.803, $p < 0.001$, Cramer V = 0.521). La tolérance est aussi corrélée à l'efficacité (Khi-deux = 47.932, $p < 0.001$, Cramer V = 0.308) et à la satisfaction des clients (Khi-deux = 63.387, $p < 0.001$, Cramer V = 0.355).

- **Optimisation des décisions**

L'optimisation des décisions est significativement corrélée avec l'efficacité (Khi-deux = 88.467, $p < 0.001$, Cramer V = 0.419), l'efficacité (Khi-deux = 54.782, $p < 0.001$, Cramer V = 0.332) et la satisfaction des clients (Khi-deux = 71.345, $p < 0.001$, Cramer V = 0.378).

- **Conciliation**

La conciliation montre également des corrélations fortes avec les indicateurs de performance organisationnelle. La relation avec l'efficacité est significative (Khi-deux = 112.678, $p < 0.001$, Cramer V = 0.468), tout comme avec l'efficacité (Khi-deux = 68.901, $p < 0.001$, Cramer V = 0.371) et la satisfaction des clients (Khi-deux = 86.493, $p < 0.001$, Cramer V = 0.415).

- **Concertation**

La concertation est fortement corrélée avec l'efficacité (Khi-deux = 95.212, $p < 0.001$, Cramer V = 0.435), l'efficacité (Khi-deux = 59.876, $p < 0.001$, Cramer V = 0.347) et la satisfaction des clients (Khi-deux = 78.293, $p < 0.001$, Cramer V = 0.394).

- **Confiance**

La confiance montre des corrélations significatives avec les trois indicateurs de performance organisationnelle. Les valeurs de Khi-deux et les p-values pour l'efficacité (Khi-deux = 102.345, $p < 0.001$, Cramer V = 0.451), l'efficacité (Khi-deux = 62.117, $p < 0.001$, Cramer V = 0.353) et la satisfaction des clients (Khi-deux = 83.156, $p < 0.001$, Cramer V = 0.407) sont toutes significatives.

- **Veille sur les intérêts des autres**

La veille sur les intérêts des autres est également fortement corrélée avec l'efficacité (Khi-deux = 98.678, $p < 0.001$, Cramer V = 0.441), l'efficacité (Khi-deux = 60.945, $p < 0.001$, Cramer V = 0.350) et la satisfaction des clients (Khi-deux = 84.493, $p < 0.001$, Cramer V = 0.411).

- **Écoute Active**

L'écoute active montre des corrélations fortes avec l'efficacité (Khi-deux = 109.134, $p < 0.001$, Cramer V = 0.462), l'efficacité (Khi-deux = 66.231, $p < 0.001$, Cramer V = 0.366) et la satisfaction des clients (Khi-deux = 91.589, $p < 0.001$, Cramer V = 0.428).

- **Délégation**

La délégation est significativement corrélée avec l'efficacité (Khi-deux = 107.456, $p < 0.001$, Cramer V = 0.458), l'efficacité (Khi-deux = 64.123, $p < 0.001$, Cramer V = 0.359) et la satisfaction des clients (Khi-deux = 89.234, $p < 0.001$, Cramer V = 0.422).

Globalement, les analyses bivariées montrent que toutes les variables de leadership (**l'empathie, l'humilité, le respect, la tolérance, l'optimisation des décisions, la conciliation, la concertation, la confiance, le veille sur les intérêts des autres, l'écoute active et la délégation**) sont significativement corrélées avec les indicateurs de performance organisationnelle (efficacité, efficacité, satisfaction des clients). Les valeurs de **Khi-deux** et les p-values indiquent une forte dépendance entre ces variables, avec des valeurs de Cramer (V) supérieures à 0.3, démontrant des relations substantielles.

Ces résultats soulignent l'importance des qualités de leadership selon les principes de la lettre 53 d'Imam Ali pour améliorer la performance des institutions publiques marocaines.

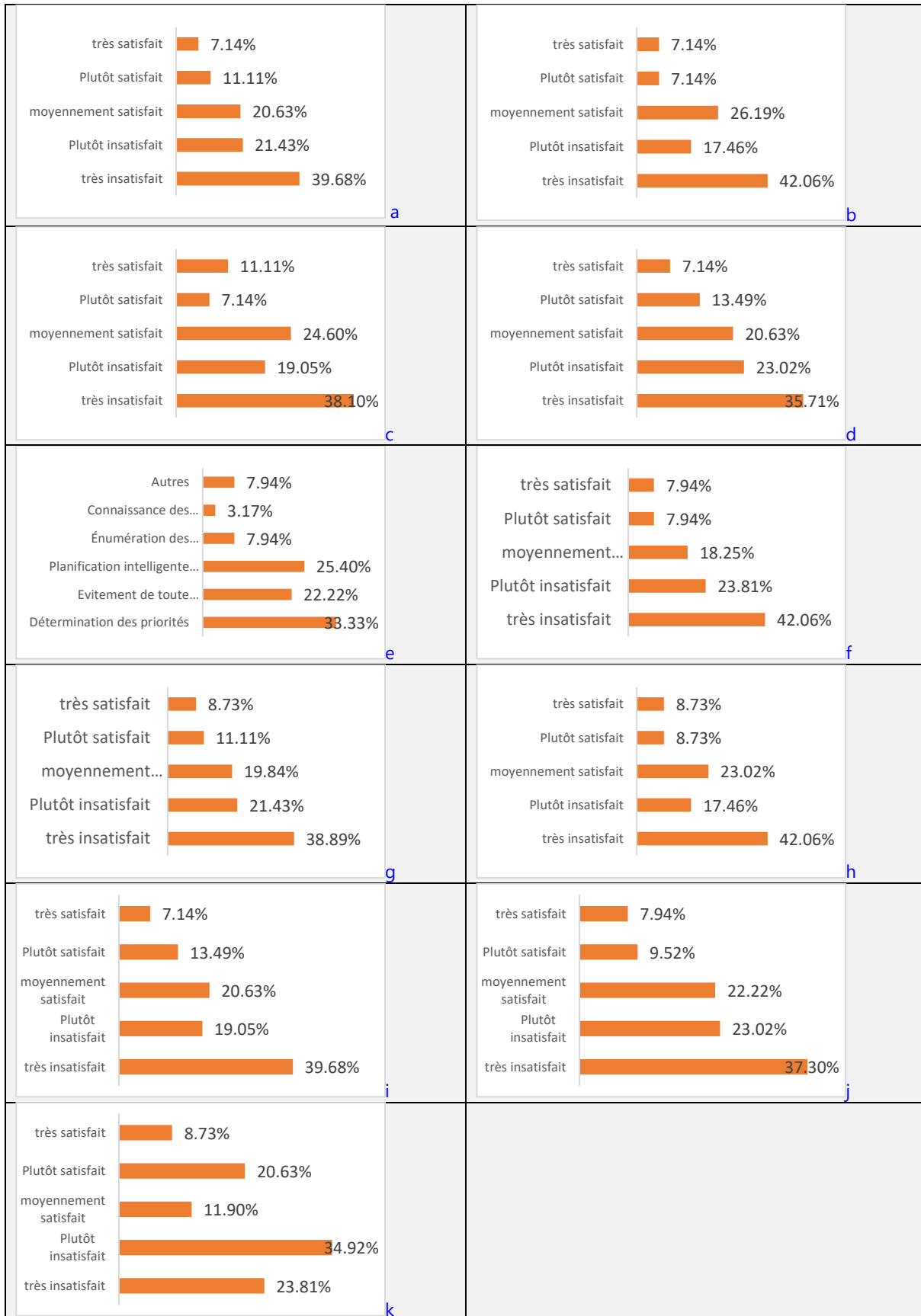


Figure 1 : Niveau de l'empathie(a), l'humilité(b), le respect(c), la tolérance(d), l'optimisation des décisions(e), la conciliation(f), la concertation(g), la confiance(h), le veille sur les intérêts des autres(i), l'écoute active(j), la délégation(k) dans les organisations publiques

Tableau 1 : Analyse bivariée entre les items de leadership (l'empathie, l'humilité, le respect, la tolérance, l'optimisation des décisions, la conciliation, la concertation, la confiance, le veille sur les intérêts des autres, l'écoute active et la délégation) et les indicateurs de performance organisationnelle des institutions publiques marocaines (Efficacité, Efficience et Satisfactions des clients).

Variable de Leadership	Indicateur de Performance	Valeur Khi-deux	p-value	Valeur de Cramer (V)
Empathie	Efficacité	106.998	< 0.001	0.461
	Efficience	63.071	< 0.001	0.354
	Satisfaction des clients	79.128	< 0.001	0.396
Humilité	Efficacité	67.513	< 0.001	0.366
	Efficience	95.333	< 0.001	0.435
	Satisfaction des clients	87.459	< 0.001	0.417
Respect	Efficacité	69.970	< 0.001	0.374
	Efficience	72.225	< 0.001	0.380
	Satisfaction des clients	104.278	< 0.001	0.457
Tolérance	Efficacité	136.803	< 0.001	0.521
	Efficience	47.932	< 0.001	0.308
	Satisfaction des clients	63.387	< 0.001	0.355
Optimisation des décisions	Efficacité	88.467	< 0.001	0.419
	Efficience	54.782	< 0.001	0.332
	Satisfaction des clients	71.345	< 0.001	0.378
Conciliation	Efficacité	112.678	< 0.001	0.468
	Efficience	68.901	< 0.001	0.371
	Satisfaction des clients	86.493	< 0.001	0.415
Concertation	Efficacité	95.212	< 0.001	0.435
	Efficience	59.876	< 0.001	0.347
	Satisfaction des clients	78.293	< 0.001	0.394
Confiance	Efficacité	102.345	< 0.001	0.451
	Efficience	62.117	< 0.001	0.353
	Satisfaction des clients	83.156	< 0.001	0.407
Veille sur les intérêts	Efficacité	98.678	< 0.001	0.441
	Efficience	60.945	< 0.001	0.350
	Satisfaction des clients	84.493	< 0.001	0.411
Ecoute Active	Efficacité	109.134	< 0.001	0.462
	Efficience	66.231	< 0.001	0.366

	Satisfaction des clients	91.589	< 0.001	0.428
Délégation	Efficacité	107.456	< 0.001	0.458
	Efficiéce	64.123	< 0.001	0.359
	Satisfaction des clients	89.234	< 0.001	0.422

5. Discussion des résultats de l'analyse univariée et bivariée

Les résultats que nous avons présentés et interprétés nous permettent de dégager quelques points importants.

- **Perception négative des caractéristiques de leadership** : Les fonctionnaires marocains dans le secteur public ont une perception négative quant aux caractéristiques de leadership.
- **Insatisfaction globale significative** : La tendance à être très insatisfait est particulièrement notable chez les organisations publiques marocaines. Plus précisément, le taux d'insatisfaction global varie entre 65,87% et 57,14%. Cette insatisfaction peut être liée à plusieurs facteurs, tels que des lacunes dans le leadership, ou des problèmes liés à la gestion des ressources humaines. Il serait préférable d'engager un processus d'analyse et des enquêtes, notamment à travers des entretiens individuels ou des groupes de discussion. Les retours négatifs pourraient être utilisés comme des points de départ pour identifier les lacunes spécifiques dans la démonstration des qualités de leadership recommandées dans la lettre 53 aux supérieurs.
- **Absence de qualités spécifiques de leadership dans la lettre 53** : les qualités spécifiques de leadership recommandées par l'Imam Ali dans sa lettre 53 semblent être peu visibles dans la majorité des structures publiques au Maroc. Ceci souligne un écart entre les principes éthiques préconisés et la pratique actuelle du leadership.
- **Déficit de sensibilisation** : l'absence de visibilité des qualités de leadership recommandées par l'Imam Ali dans sa lettre 53 pourrait également indiquer un manque de sensibilisation au sein des organisations publiques quant à l'importance de ces qualités. Il est possible que les gestionnaires ne soient pas conscients des bénéfices potentiels de l'incorporation de telles qualités dans leur style de leadership.
- **Négligence des programmes de formation** : il est possible que les responsables ne soient pas suffisamment informés ou formés pour mettre en pratique ces qualités essentielles. Cette constatation souligne la nécessité de développer des programmes de formation visant à sensibiliser les supérieurs à l'importance des qualités de leadership recommandées par l'Imam Ali.
- **Nécessité d'une réforme structurelle** : Les conclusions suggèrent la nécessité d'une réforme structurelle au sein des organisations publiques, avec un accent particulier sur l'intégration des principes de leadership recommandés par l'Imam Ali. Cela pourrait impliquer la mise en place de politiques et de mécanismes visant à promouvoir ces qualités au sein de la culture organisationnelle.
- **Importance d'une approche holistique** : La constatation générale de l'écart entre les recommandations de l'Imam Ali et la réalité du leadership suggère qu'une approche holistique est nécessaire. Il ne suffit pas simplement d'offrir des formations, mais il faut également créer un environnement qui favorise le développement continu des qualités de leadership souhaitées, encourageant les efforts constants pour développer et renforcer ces compétences au fil du temps, plutôt que de considérer la formation comme une solution ponctuelle.

En d'autres termes, les résultats de l'analyse univariée indiquent clairement un écart entre les qualités de leadership recommandées par l'Imam Ali dans sa **lettre 53** et la réalité du leadership observée au sein de la majorité des structures publiques. Ils soulignent l'importance d'une réflexion approfondie sur la manière dont les principes de leadership recommandés par **l'Imam Ali** peuvent être intégrés de manière plus efficace au sein des structures publiques. Des efforts conséquents en matière de dialogue, de sensibilisation, de formation, et de réforme structurelle pourraient être nécessaires pour aligner la pratique du leadership actuelle avec les qualités de leadership recommandées par l'Imam Ali dans sa lettre 53

Par ailleurs, les résultats des tris-croisés réalisés confirment de manière assez nette qu'il existe une forte corrélation ($p < 0,01$) entre toutes les dimensions du leadership et la performance organisationnelle. Il ressort en effet que les répondants qui manifestent leur insatisfaction à l'égard du leadership sont également ceux qui évaluent négativement la performance. Ces conclusions soutiennent la recommandation de ces facteurs de leadership mentionnés dans la lettre 53 comme des pratiques importantes pour améliorer les performances organisationnelles.

Au-delà des études précédentes (Fernandez et al., 2010; García-Morales et al., 2012; Carter, 2012; Petrovsky et al., 2014) qui ont démontré les bienfaits d'un style de leadership émotionnel axé sur des valeurs propices à la créativité, au développement professionnel et à la productivité dans le domaine de la performance publique, nos analyses statistiques, approfondies et

novatrices, révèlent l'existence d'autres styles de leadership capables d'impacter également les organisations de manière significative.

En effet, le style de leadership inspiré par l'Imam Ali dans sa lettre 53, se distingue par sa focalisation sur des valeurs essentielles telles que la tolérance, la modestie l'empathie et le respect. Il accorde une attention particulière à la dignité de chaque membre de l'équipe et à la compréhension de leurs besoins et préoccupations. Ce style de leadership englobe ainsi une approche plus holistique qui peut avoir un impact positif sur la performance dans le secteur public. [Ifiss, S., & Mssassi, S., 2023]

Loin de se contenter de traiter les employés comme de simples ressources, le style de leadership de l'Imam Ali reconnaît et célèbre la dignité intrinsèque de chaque membre de l'équipe. En mettant l'accent sur la tolérance, ce style encourage l'acceptation des différences et la valorisation des idées divergentes. Cela crée un environnement inclusif où les employés se sentent encouragés à exprimer leur créativité et à apporter des perspectives uniques, conduisant ainsi à des innovations et des solutions plus riches. De plus, la modestie, l'écoute active, le respect et l'empathie joue un rôle essentiel dans le leadership de l'Imam Ali [Ifiss, S., & Mssassi, S., 2023]. Contrairement aux leaders arrogants et égocentriques qui cherchent à s'approprier les mérites, ce style de leadership met l'accent sur la reconnaissance des talents et des contributions de chacun. En favorisant ces valeurs, les leaders inspirés par l'Imam Ali créent un climat où l'estime de soi des employés est préservée et renforcée. Cela encourage leur motivation intrinsèque et leur engagement envers les objectifs collectifs, ce qui se traduit par une performance durable et soutenue. Enfin, l'empathie, pierre angulaire du leadership de l'Imam Ali, permet de tisser des liens profonds entre les leaders et les membres de l'équipe. En comprenant les émotions, les besoins et les préoccupations des employés, les leaders empathiques créent un environnement de confiance et de soutien mutuel. Les employés se sentent écoutés, soutenus et considérés, ce qui favorise leur épanouissement personnel et professionnel. Ils sont ainsi plus enclins à donner le meilleur d'eux-mêmes, ce qui se traduit par une performance individuelle et collective accrue.

D'un autre côté, l'approche de leadership de l'Imam Ali favorise une culture où la collaboration est valorisée, la concertation est privilégiée, les décisions sont prises de manière éclairée, et les conflits sont abordés de manière constructive, contribuant ainsi à un environnement organisationnel plus dynamique et efficace. Ces caractéristiques sont conçues pour améliorer de manière significative les performances organisationnelles, en dépassant les méthodes traditionnelles de direction. [Muhammadi Reshahri, 2010]

En somme, le style de leadership novateur de l'Imam Ali se distingue par son orientation holistique centrée sur des valeurs humaines et l'attention portée à chaque individu. Cette approche se positionne également comme une manière innovante de guider une équipe. Elle offre une perspective unique axée sur le bien-être individuel, la coopération et la résolution proactive des défis, la considération attentive des différents aspects d'une situation, et l'adoption d'une approche réfléchie et équilibrée dans la prise de décision. Les leaders qui s'inspirent de l'Imam Ali peuvent ainsi ouvrir de nouvelles voies pour l'amélioration des organisations publiques, en créant des environnements de travail épanouissants et en libérant le plein potentiel de leurs équipes.

6. Conclusion

Les résultats de cette étude mettent en évidence un écart significatif entre les qualités de leadership prônées par l'Imam Ali dans sa lettre 53 et la réalité du leadership observée au sein des institutions publiques marocaines. Nos analyses univariées et bivariées ont dévoilé plusieurs points cruciaux :

- Les fonctionnaires marocains ont une perception négative des caractéristiques de leadership présentes dans leur environnement de travail.
- Un taux élevé d'insatisfaction globale, variant entre 65,87% et 57,14%, a été observé parmi les fonctionnaires des organisations publiques marocaines.
- Les qualités spécifiques de leadership recommandées par l'Imam Ali, telles que l'empathie, l'humilité, le respect, et la tolérance, sont peu visibles dans les pratiques actuelles des leaders publics.
- Une corrélation significative ($p < 0,01$) a été identifiée entre toutes les dimensions du leadership et la performance organisationnelle, confirmant que l'insatisfaction à l'égard du leadership est liée à une évaluation négative de la performance.
- L'importance d'une réforme structurelle et d'une approche holistique pour intégrer les principes de leadership de l'Imam Ali dans les organisations publiques a été soulignée.

6.1 Limitations de l'Étude

Cette étude comporte certaines limitations qui peuvent influencer les résultats obtenus :

- L'échantillon de l'étude est limité aux institutions publiques marocaines, ce qui peut restreindre la généralisation des résultats à d'autres contextes culturels ou organisationnels.
- Les données sont basées sur des perceptions des fonctionnaires, ce qui peut introduire des biais subjectifs dans les réponses.
- La complexité des dynamiques organisationnelles et des facteurs externes n'a pas été entièrement prise en compte, ce qui peut affecter l'interprétation des résultats.
- L'analyse est principalement quantitative, et l'absence de données qualitatives (comme des entretiens approfondis) peut limiter la compréhension des nuances des pratiques de leadership.

6.2 Suggestions pour les Recherches Futures

Pour approfondir l'exploration de ce sujet, plusieurs avenues de recherche future sont recommandées :

- Étendre l'étude à d'autres contextes culturels et organisationnels pour comparer les perceptions et les impacts des qualités de leadership selon la lettre 53 d'Imam Ali.
- Incorporer des méthodes qualitatives, telles que des entretiens et des groupes de discussion, pour obtenir des insights plus détaillés et nuancés sur les perceptions du leadership.
- Étudier l'impact des programmes de formation spécifiques visant à intégrer les principes de leadership de l'Imam Ali sur la performance organisationnelle.
- Examiner les effets à long terme de l'application des qualités de leadership recommandées par l'Imam Ali sur la satisfaction des employés et les résultats organisationnels.
- Investiguer les mécanismes spécifiques par lesquels les qualités de leadership influencent la performance, notamment en se concentrant sur les processus de communication, de prise de décision et de résolution de conflits.

En conclusion, les principes de leadership énoncés par l'Imam Ali dans sa lettre 53 révèlent une perspective riche et profondément transformative pour le secteur public marocain. Pour exploiter pleinement le potentiel de ces enseignements, il est impératif de mener des recherches approfondies afin de déterminer comment ces principes peuvent être mis en œuvre de manière efficace et pérenne dans divers contextes organisationnels.

Funding: This research received no external funding

Conflicts of Interest: Declare conflicts of interest or state, "The authors declare no conflict of interest." **Publisher's Note:** All claims expressed in this article are solely those of the authors and do not necessarily represent those of their affiliated organizations or those of the publisher, the editors, and the reviewers.

Références

- [1] Ali ibn A. (1989). "La voie de l'éloquence", traduction en français du texte arabe Nahj al-Balaghah par un groupe de spécialistes musulmans, revue et corrigée par Sayyid Attia Abul Naga, édition bilingue, Dar Al Kutub Al-Islamiyya Dar Al Kitab- Al Lubnani, Dar Al Kitab Al Masri, consulté le 17/06/2022 dans : <http://shiacity.fr/wp-content/uploads/2017/10/Nahj-Al-Balagha-la-voie-de-l-%C3%A9loquence-Abul-Naga.pdf>
- [2] Carter, D. R. (2012). The influence of servant leadership on employee engagement: A qualitative phenomenological study of restaurant employees, Doctoral dissertation, University of Phoenix.
- [3] Fernandez, S., Cho, Y., & Perry, J. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 308–323.
- [4] García-Morales, V.J., Jimenez-Barrionuevo, M.M., Gutierrez- Gutierrez, L. (2012), Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.
- [5] Ifiss, S., & Mssassi, S. (2023). The Legacy of Leadership According to Imam Ali's Letter 53: A Comparative Perspective with the New Management. *Journal of Business and Management Studies*, 5(3), 56–64. <https://doi.org/10.32996/jbms.2023.5.3.5>
- [6] Ifiss S. (2020). Mssassi said, The Governance of Sustainable Development According to Imam Ali's Letter 53 and the UN Agenda 2030: A Comparative Study of the Two Charters, (2020) *Journal of Humanities and Social Sciences Studies* 2(6):109-126 <https://al-kindipublisher.com/index.php/jhsss/article/view/709/655>
- [7] Muhammadi Reshahri, Imam Ali and political leadership, - edition 2010
- [8] Peter D. (1993). The Practice of Management - edition 1993
- [9] Peter D. (2006). Innovation and Entrepreneurship- edition 2006
- [10] Petrovsky, N., James, O., & Boyne, G. (2014). New leaders' managerial background and the performance of public organizations: *The theory of publicness fit. Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 217–236.
- [11] Tom P. (2010). Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution- edition 2010
- [12] Tom P. (2010). The Circle of Innovation: You Can't Shrink Your Way to Greatness. edition 2010